

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DE CALIDAD DE UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CANDELARIA CON RELACIÓN A LA
NORMA ISO 9004-2009, ANEXO A, PARA LA GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA.

Presentado Por

MARIA ANGÉLICA PAEZ

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE INGENIERÍA

INSTITUTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

BOGOTÁ, MAYO DE 2013

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DE CALIDAD DE UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CANDELARIA CON RELACIÓN A LA
NORMA ISO 9004-2009, ANEXO A, PARA LA GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA.

Presentado Por

MARIA ANGÉLICA PAEZ

TUTOR: SANTIAGO GAMEZ VILLALBA

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE INGENIERÍA

INSTITUTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

BOGOTÁ, MAYO DE 2013

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, mayo 2013

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. ANTECEDENTES	11
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. OBJETIVOS	19
4.1 OBJETIVO GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5. MARCO REFERENCIAL.....	20
5.1. MARCO TEORICO.....	20
5.2. MARCO CONCEPTUAL	34
5.3 DESARROLLO METODOLÓGICO	39
6. DESARROLLO DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CANDELARIA.....	43
6.1 RESULTADOS POR CRITERIOS	46
6.2. RESULTADOS GENERALES.....	48
6.2.1 Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización	49
6.2.2 Estrategia y Política	52
6.2.3 Gestión de los Recursos	52
6.2.4 Gestión de los Procesos.....	56
6.2.5 Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión.....	57
6.2.6 Mejora y Aprendizaje	60
7. RECOMENDACIONES PARA AUMENTAR EL ACTUAL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD LIBRE.....	62
8. CONCLUSIONES	65
9. RECOMENDACIONES	69

LISTA DE CUADROS

1. Cuadro No. 1 Apartado de la Norma ISO 9004:2009 Vs. Apartado de la Norma 9001:2008	30
2. Cuadro No. 2 Marco Legal	32
3. Cuadro No. 3 Cronograma Autoevaluaciones	44
4. Cuadro No. 4 Resultados por criterio	47
5. Cuadro No. 5 Conclusiones	65

LISTA DE GRAFICOS

1. Grafico No. 1 PHVA Vs. Norma	25
2. Grafico No. 2 Resultados Generales Autoevaluación.....	49
3. Grafico No. 3 Resultados Gestión para el éxito sostenido de una organización.....	50
4. Grafico N. 4 Resultados Estrategia y Política	52
5. Grafico No. 5 Resultados Gestión de los Recursos	53
6. Grafico No. 6 Resultados Gestión de los Procesos	57
7. Grafico No. 7 Resultados de Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión	58
8. Grafico No. 8 Resultados Mejora, Innovación y Aprendizaje	61

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	71
ANEXO B AUTOEVALUACION	72
ANEXO C PROCESO DE AUTOEVALUACION.....	75
ANEXO D HOJA DE RESPUESTAS.....	76

GLOSARIO

AUDITORIA INTERNA: Proceso sistemático, independiente y documentado al interior de la organización, para obtener evidencia de la auditoria y evaluarla de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria

ACCIÓN CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable

ALTA GERENCIA: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan el más alto nivel de la organización.

ANÁLISIS DE DATOS: Se realiza a través del uso de técnicas estadísticas para medir, describir, analizar, interpretar y hacer modelos de la variabilidad de los datos. Deben proporcionar información sobre la satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos, las características y tendencias de los procesos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas

EFICACIA: Grado en que la realización de las actividades planificadas alcanzan los resultados previstos.

GESTIÓN DE CALIDAD: Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización en lo relativo a la calidad.

HALLAZGOS DE LA AUDITORIA: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoria.

MEJORA DE LA CALIDAD: Parte de la calidad orientada al cumplimiento de requisitos de calidad

MEJORA CONTINUA: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

REQUISITO: Necesidad o expectativa establecida.

REVISIÓN: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de revisión, de manera que se alcancen los objetivos establecidos

SISTEMA: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión de la calidad son cambiantes y requieren de constante monitoreo con el fin de ajustarlos a la realidad, se utilizan varias y determinadas técnicas para verificar que tanto está ajustado el sistema con el cumplimiento de requisitos y el avance con respecto a la realidad actual de la organización, estas herramientas o técnicas pueden ser auditorías internas, externas, encuestas de satisfacción, evaluación de la gestión a los líderes de proceso, etc.

En el presente documento se trabajará la herramienta de autoevaluación contenida en la norma ISO 9004:2009., esta evaluación se realizará a los líderes de proceso que intervienen en los apartados de la norma antes mencionada, con el fin de determinar las acciones de mejora y recomendaciones al estado actual del sistema de gestión de la calidad de la Universidad Libre.

1. ANTECEDENTES

La Universidad Libre es una Institución de Educación Superior con presencia a nivel el nacional en siete ciudades: Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Pereira y Socorro. Su origen se remonta a finales del siglo XIX con la Facultad de Derecho¹, con reconocimiento jurídico el 30 de octubre de 1913.

En la ciudad de Bogotá cuenta con dos sedes, la primera localizada en el barrio la Candelaria, en el centro de la ciudad, en donde se encuentra las oficinas administrativas (Presidencia Nacional y Seccional, Rectoría Nacional y Seccional, Secretaria General, Compras, Sistemas, Jefatura de Personal, Planeación Nacional, Sindicatura, Oficina Jurídica, Registro y Control y la Oficina de Calidad). En esta sede también se localiza la Facultad de Derecho Calendario A, la Facultad de Filosofía, la Dirección de Posgrados de Derecho y la Escuela de Formación para Docentes.

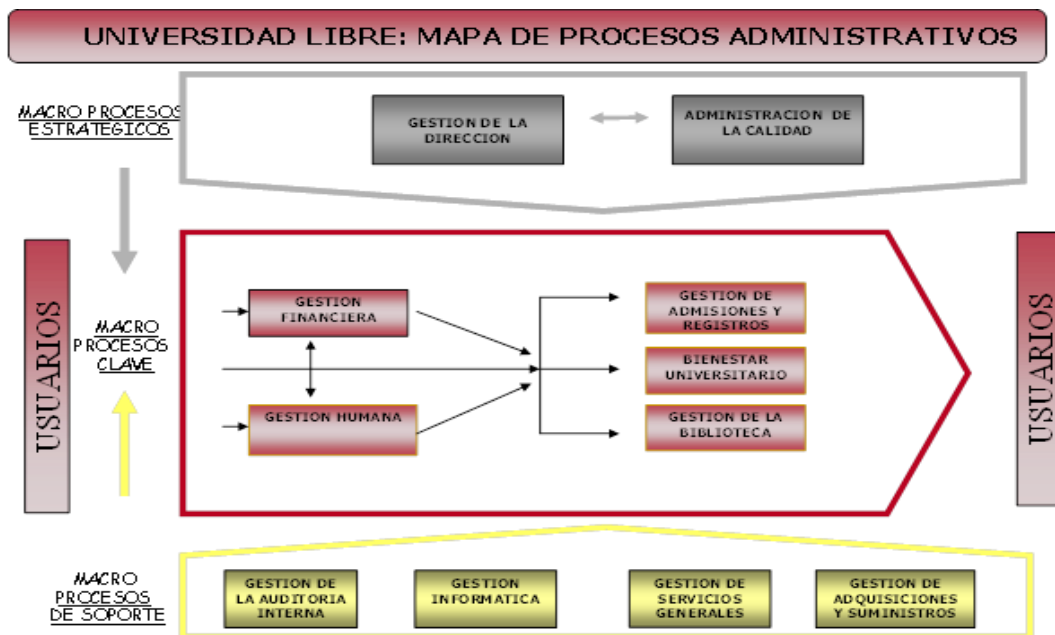
En la subsede Bosque Popular, se encuentran las Facultades de Ingeniería, Ciencias de la Educación, Ciencias Económicas Administrativas y contables, Derecho Calendario B, el Colegio y el Instituto de Posgrados de Ingeniería y de C.E.A.C. Es preciso aclarar que para las dos sedes hacen presencia las oficinas de Bienestar Universitario, Registro y Control y la Biblioteca

La Universidad Libre actualmente se encuentra certificada con la firma SGS y da alcance a los siguientes procesos administrativos a nivel nacional:

¹ Manual de Calidad Universidad Libre, Pág. 3

- ✚ Gestión de la Dirección
- ✚ Administración de la Calidad
- ✚ Gestión Financiera
- ✚ Gestión Humana
- ✚ Gestión de Admisiones y Registro
- ✚ Bienestar Universitario
- ✚ Gestión de la Biblioteca
- ✚ Gestión de la Auditoría Interna
- ✚ Gestión de Servicios Generales
- ✚ Gestión Informática
- ✚ Gestión de Adquisiciones y Suministros

Estos procesos están representados en el mapa de procesos, elaborado por la Universidad Libre y en donde se evidencia la interacción de los mismos.²



En el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Libre no se ha aplicado un proceso de autoevaluación que permita evaluar de manera general el estado actual del sistema, sus acciones se han enmarcado en el cumplimiento de la norma y su

² Manual de Calidad Universidad Libre. Pag. 9.

seguimiento y control basado en las auditorías internas y externas que la misma norma lo exige.³

³ ISO 9001-2008

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la Universidad Libre existen once procesos certificados con el organismo certificador SGS, durante los seis años que lleva certificada la Universidad se han realizado actividades de control como lo son las auditorías internas y externas, en el que su objetivo principal es determinar si estos procesos cumplen con las *disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma internacional y los requisitos establecidos por la organización y que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz*⁴. En este sentido la Universidad Libre ha desarrollado su cronograma de auditorías en las que se han determinado acciones preventivas, correctivas y en algunos casos acciones de mejora.

El Sistema de Gestión de la Universidad Libre se ha limitado al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001, en especial en capítulo 8 “Medición, Análisis y Mejora”. Por cuanto no se ha implementado otro mecanismo que le permita evaluar de manera global al sistema de gestión de la calidad. No solamente se requiere de las auditorías para determinar acciones de mejora, por cuanto existen otras herramientas como la suministrada en el Anexo A de la ISO 9004-2009, que permite autoevaluar al sistema de manera detallada para identificar acciones de mejora.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que existe una herramienta de autoevaluación que puede contribuir a determinar el nivel de madurez y cultura de calidad en los líderes de proceso, ¿Se considera que la aplicación de la herramienta de autoevaluación de la norma ISO 9004-2009, puede determinar el nivel de madurez el sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Libre Sede Candelaria, y que de su resultado se puedan identificar posibles acciones de mejora y

⁴ NTC-ISO 9001-2008

recomendaciones que contribuyan a la eficacia de cada proceso y en general del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Libre?

3. JUSTIFICACIÓN

Los sistemas de gestión que trabajan bajo el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), son por naturaleza cíclicos, es decir nunca finalizan, si no están en constante renovación, para la mejora de la eficacia del proceso.⁵ Dentro de cada parte del ciclo se desarrollan procesos que a través del tiempo y por factores internos o externos de la organización necesitan ser revisados para alinearlos a la realidad, lo que implica la aplicación de una serie de herramientas que permitan identificar las falencias del proceso y presentar las acciones preventivas y correctivas aplicables al proceso.

Ahora bien, las auditorías internas y externas son mecanismos de evaluación del proceso de gestión, en estas actividades que la organización programa de acuerdo a sus necesidades y para dar cumplimiento a los requisitos que les exige la norma, el resultado de estas auditorías conllevan a una serie de actividades con el fin de mejorar el sistema de gestión y el resultado de las mismas se convierten en información de entrada para la revisión por parte de la alta dirección.

Una organización debe procurar implementar más herramientas que le permitan evaluar claramente el estado de su sistema de gestión, aunque las auditorías internas y externas brindan información relevante del estado del sistema y permiten identificar no conformidades para su pronta corrección, estas actividades no permiten diagnosticar el estado global del sistema de gestión, por lo que es necesario acudir una herramienta que si lo haga, como es el caso del anexo A contenido en la norma ISO 9004-2009 "*Gestión para el éxito sostenido de una Organización, enfoque de gestión de la calidad*", mediante la cual se puede

⁵ ISO 9001- 2008

establecer el estado de madurez del sistema de Gestión de Calidad, adicional que contribuye a identificar las posibles acciones de mejora.

La herramienta de autoevaluación suministrada en el anexo A de la norma ISO 9004-2009, la cual tiene dos formas de aplicación una dirigida a elementos clave donde de forma general la alta dirección puede obtener una perspectiva del comportamiento de la organización y su desempeño actual. La otra forma de autoevaluación está orientada a elementos detallados relacionados especialmente a la norma ISO 9001-2008, en esta autoevaluación participan la dirección operativa y los dueños de procesos. La aplicación de esta herramienta brinda entre otros la posibilidad de identificar las mejoras que el sistema de gestión requiere en cada proceso, así como, priorizar y establecer las acciones que llevarán al sistema a mejorar y ser más eficaz en su gestión.

La norma ISO 9004-2009, va más allá de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001-2008, aunque presente una relación directa con esta norma, los términos en los que se desarrolla la ISO 9004-2009 están enfocados a la gestión en cuanto a la mejora sistemática y continua de la organización. De igual forma presenta una herramienta de autoevaluación que permite medir el nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad, cuyo resultado puede ser entrada de información para la revisión de la alta gerencia.

Con fundamento en lo anterior, es preciso que los líderes de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Libre sede candelaria, sean sometidos a la autoevaluación de elementos detallados contenida en el anexo A de la norma 9004-2009, con el fin de identificar las acciones de mejora, las falencias de cada proceso, las acciones a seguir para avanzar en el proceso, establecer y priorizar las acciones con el fin de brindar herramientas que mejoren la eficacia del

sistema de gestión de la calidad de la Universidad Libre y por último que los resultados de esta autoevaluación sirvan como información de entrada para la revisión por la alta gerencia.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el actual nivel de madurez del sistema de Gestión de calidad de la Universidad Libre la sede Candelaria, a través de las directrices del anexo "A" de la norma ISO 9004-2009, con el fin de presentar acciones de mejora que contribuyan eficazmente y aumentar la cultura de calidad de la Universidad.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Planificar y realizar el diagnóstico al sistema de gestión de la del Sistema de Gestión de Calidad de Universidad Libre sede candelaria con relación a la Norma ISO 9004-2009, anexo A.
2. Determinar el nivel de madurez con base al anexo A.
3. Presentar las recomendaciones para que el Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Libre alcance el nivel deseado de madurez

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEORICO

a) Organización Internacional Para La Estandarización

La Organización Internacional para la Estandarización, conocida como ISO, fue creada en el año de 1947⁶, es la que se encarga de promover el desarrollo de normas y regulaciones a nivel internacional para la elaboración de productos y la prestación de servicios. Está compuesta por tres tipos de miembros (miembros simples, miembros correspondientes, miembros suscritos) provenientes de diferentes países.

La ISO por ser una organización no gubernamental que tan solo puede promover normas y regulaciones, no está facultada para obligar a las organizaciones a implementarlas, por cuando cada empresa tiene la autonomía de aceptarlas en sus procesos y de esta manera someterse a las políticas previamente establecidas por esta organización. Estas normas son desarrolladas por expertos de diferentes sectores de la industria y servicios.

Para el desarrollo de las normas de estandarización, es indispensable la participación de los comités técnicos de ISO y subcomités por parte de un proceso que se despliega en seis pasos⁷:

1. Propuesta de la etapa:
2. Etapa preparatoria:
3. Comité de la etapa

⁶ www.iso.org

⁷ Información suministrada por www.iso.org

4. Fase de encuesta
5. Aprobación fase
6. Publicación de la etapa

Las normas promovidas por la organización ISO buscan que tanto los productos y los servicios de cualquier empresa que se una a estas políticas cumplan con características deseables como lo son calidad, respeto al medio ambiente, eficiencia, fiabilidad entre otros, lo que promueve los siguientes beneficios:

- ✚ Fabricación y suministro de productos y servicios más eficientes, seguros y limpios
- ✚ Facilita comercio entre países
- ✚ Proporcionan a los gobiernos bases de evaluación
- ✚ Proteger a los consumidores y usuarios en general, de productos y servicios
- ✚ Agrande las posibilidades en la adquisición de clientes
- ✚ Genera ventajas frente a empresas del mismo sector

Los beneficios de las normas ISO en el mundo industrial y comercial es asegurar que los productos y *“servicios sean seguros, fiables y de buena calidad”*⁸, además de minimizar costos, organizar la empresa en términos de gestión con el fin de apoyarla en su desarrollo comercial o industrial en el mercado nacional e internacional, ya que estas normas son aplicables en cualquier país del mundo con los mismos criterios y que pueden ser adaptados a la cultura de cada región, sin perder su esencia.

⁸ Información suministrada por www.iso.org

La ISO está representada en Colombia por el ICONTEC, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, quien es el Organismo Nacional de Normalización de Colombia. Entre sus labores se destaca la creación de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales.

b) Icontec

El Icontec es un organismo sin ánimo de lucro creado en el año de 1993⁹, con el objetivo de apoyar a los diferentes sectores económicos a generar confianza en el consumidor de los productos por ellos ofrecidos.

El Icontec como se mencionó en el aparte anterior hace parte tanto de organismos internacionales y regionales de normalización, esto le permite aportar en la definición y desarrollo de normas internacionales y regionales¹⁰. Los organismos de los que hace parte del ICONTEC son:

- International Standardization Organization – ISO
- Comisión Panamericana de Normas Técnicas- COPANT
- International Electrotechnical Commission - IEC

Los servicios que ofrece el ICONTEC en el mercado son:

- Educación
- Certificación
- Inspección

⁹ www.icontec.org.co

¹⁰ www.icontec.org.co

- Normalización
- Acreditación en salud
- Calibración de equipos
- Consulta y venta de normas y publicaciones
- Servicios de evaluación para el cambio climático

c) Sistemas de Gestión de Calidad

Los sistemas de gestión de la calidad son considerados como la forma mediante la cual una organización dirige y controla las actividades asociadas a la calidad¹¹, estos sistemas son previamente planeados y establecidos para estandarizar actividades y procesos con el fin de garantizar la calidad tanto en productos como en servicios.

El sistema de gestión de la calidad es la articulación de una serie de componentes propios de una organización, los cuales con el direccionamiento estratégico de la organización interactúan para generar satisfacción a todas las partes interesadas.¹²

Los sistemas de Gestión no son exclusivos de las grandes empresas, estos también pueden ser implementados en las pequeñas y medianas empresas esto depende en gran manera si la empresa quiere o no implementarlo.









Antes de poner en marcha un sistema de Gestión, se debe realizar una planificación del mismo donde se debe dejar documentado lo que se considere importante y que afecte directamente en la calidad del producto o servicio,

¹¹ <http://www.corporacion3d.com/index.php/articulos/7-que-es-un-sistema-de-gestion-de-calidad>

¹² Tomas Fontalvo H., Administración y Control de la Calidad, Universidad Libre, Barranquilla, 2011. Pág. 294

claramente cada objetivo que se trace o procedimiento que se documente debe ir enfocado a la mejora continua¹³ .

Para la implementación eficaz de un sistema de calidad se debe desarrollar las siguientes fases¹⁴:

1. FASE INICIAL	
	Diagnóstico Inicial de la Empresa
	Formulación
2. FASE DE DOCUMENTACIÓN	
	Análisis de procesos
	Manual de calidad
	Levantamiento de procesos y procedimientos
3. FASE DE IMPLEMENTACIÓN	
	Puesta en marcha del sistema
	Formación específica
4. FASE DE VERIFICACIÓN	
	Auditorías internas

d) Ciclo PHVA

Fue propuesto por Deming en el año 1950¹⁵, es un herramienta creada para la mejora continua, la conforman el Planificar, el Hacer, el Verificar y el Actuar, en forma de ciclo, es decir nunca termina si no que comienza de nuevo, lo que claramente es fundamental para contribuir a la mejora.

¹³ Información consultada en <http://www.insacan.org/racvao/ciclos/1/calidad.pdf> pag. 5

¹⁴ Información consultada en <http://www.insacan.org/racvao/ciclos/1/calidad.pdf> pag. 13

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming

Planear: Se responden dos interrogantes: Que Hacer? Y Como Hacerlo?

Hacer: Se desarrolla lo planificado

Verificar: Se hace control con el fin de determinar si lo planificado se realizó en los mismos términos.

Actuar: Se responde el interrogante: que hacer para mejorar la próxima vez?

El ciclo PHVA es la “base metodológica” para la implementación y desarrollo de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

A la luz de la Norma ISO 9001-2008 el ciclo está representado de la siguiente manera:

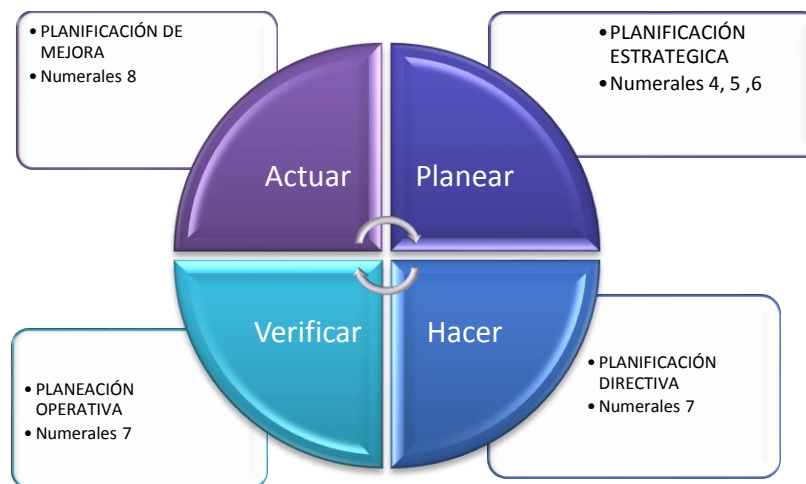


Grafico No. 1 PHVA Vs. Norma

e) Norma Técnica Colombiana ISO 9004-2009

Esta norma fue reconocida con el nombre “Gestión para el éxito sostenible de una organización” enfocada en la gestión para la calidad, fue elaborada por el

comité técnico de la ISO TC 176. Esta norma avanza y apoya la ISO 9001-2008 en temas específicos como lo son la estructura y el contenido.¹⁶

La ISO 9004-2009 complementa la ISO 9001, por cuanto lleva al sistema tener mayor claridad de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, lo orienta de manera eficaz a la mejora continua ofreciéndole herramientas útiles para evaluar y analizar los sistemas y obtener mayores resultados.

Esta norma ofrece una herramienta para que la organización pueda utilizar y obtener muy buenos resultados que le orientes a la toma de decisiones, todo orientado a la mejora continua, esta herramienta se encuentra en el anexo A de dicho documento.

EL Anexo A titulado “Herramienta para la autoevaluación”, esta autoevaluación que brinda una visión global del desempeño del sistema de gestión para la oportuna toma de decisiones y claro está la identificación de oportunidades de mejora.

La autoevaluación es aplicada a los líderes de proceso con el fin de identificar de manera detallada (es decir, por cada proceso del SGC), las debilidades y fortalezas, con el fin claro está, de identificar las prioridades en las oportunidades de mejora, innovación.

En esta autoevaluación se presentan dos opciones para aplicar:

❖ Autoevaluación de Elementos Clave:

Esta autoevaluación debería realizarla periódicamente la alta dirección para

¹⁶ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9004

obtener una perspectiva general del comportamiento de la organización y de su desempeño actual.¹⁷

❖ Autoevaluación de Elementos Detallados

Esta autoevaluación está prevista para que la realicen la dirección operativa y los dueños de procesos, para obtener una perspectiva general profunda del comportamiento de la organización y de su desempeño actual.

Los elementos de esta autoevaluación están previamente determinados en esta norma y corresponden a:

4.1. Gestión para el éxito sostenido de una organización – Generalidades

4.2 Éxito Sostenido

4.3 El entorno de la Organización

4.4. Partes Interesadas, necesidades y expectativas

5.1 Estrategia y Política –Generalidades

5.2 Formulación de la Estrategia y la Política

5.3 Despliegue de la Estrategia y la Política

5.4 Comunicación de la Estrategia y la Política

6.1 Gestión de los Recursos

6.2 Recursos Financieros

6.3 Personas de la Organización

6.4 Proveedores y Aliados

6.5 Infraestructura

6.6 Ambiente de Trabajo

6.7 Conocimientos, Información y Tecnología

6.8 Recursos Naturales

¹⁷ ISO 9004-2009

7.2 Planificación y Control de los Procesos

7.3 Responsabilidad y autoridad relativa de los Procesos

8.1 Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión

8.3.2 Indicadores Clave de Desempeño

8.3.3 Auditoria Interna

8.3.4 Autoevaluación

8.3.5 Estudios Comparativos con las Mejores Marcas (Benchmarking)

8.4 Análisis

8.5 Revisión de la Información obtenida del Seguimiento, la medición, y análisis

9.1 Mejora, Innovación y Aprendizaje

❖ Modelo de Madurez

Según la norma ISO 9004-2009 una empresa es madura si “*tiene un desempeño eficaz y eficiente y logra el éxito sostenido al hacer lo siguiente:*”¹⁸

- *Comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas*
- *Realizar el seguimiento de los cambios en el entorno de la organización*
- *Identificar posibles áreas de mejora e innovación*
- *Definir y desplegar estrategias y políticas*
- *Establecer y despegar objetivos pertinentes*
- *Gestionar sus procesos y sus recursos*
- *Demostrar confianza en las personas, guiándoles hacia una motivación, un compromiso y una participación mayor y*
- *Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores y otros aliados*

¹⁸ ISO 9004:2009. Anexo A “ Herramienta de Autoevaluación”

f) Norma Técnica Colombiana ISO 9001-2008

La norma ISO 9001, fue elaborada por el comité técnico de la ISO TC 176, actualmente se trabaja con la tercera actualización la cual fue publicada en el año 2008.

Esta norma identifica los requisitos que toda organización, independiente que su producto sea un bien o un servicio, debe tener para obtener una certificación en sistema de gestión de la calidad.

Pretende regular que los bienes o servicios se ofrezcan con los estándares de calidad por ella ofrecidos.

Para la implementación, desarrollo y claro está la obtención del certificado de calidad, la norma ISO 9001-2008, basa su desarrollo en el ciclo PHVA, ciclo que como se mencionó con anterioridad busca la mejora continua.

A continuación se enuncian los capítulos que la ISO 9001 contiene:

Capítulo 4. Sistemas de Gestión de la Calidad, en este capítulo se describen los requisitos Generales y de documentación que la organización debe tener.

Capítulo 5. Responsabilidad de la Dirección. Se enuncia como desde la gerencia se debe tener un sentido de pertenencia con el sistema de gestión de la calidad, en este capítulo la organización debe planear su sistema, teniendo en cuenta su enfoque al cliente, la política de calidad, la responsabilidad, autoridad y comunicación dentro del sistema.

Capítulo 6. Gestión de los Recursos. En este capítulo la organización debe identificar los recursos tanto humanos, físicos y financieros que requiere para ofrecer un producto o prestar un servicio con calidad.

Capítulo 7. Planificación realización del producto. Se identifican la forma y el medio como se desarrolla el producto o servicio, se tiene en cuenta el diseño, la materia prima, los equipos o maquinaria y claro está, los requisitos del cliente.

Capítulo 8. Medición, análisis y mejora. En este capítulo deben planificar las auditorías internas, externas la forma como se va evaluar el sistema de calidad para identificar las acciones de mejora.

g) Relación Entre la ISO 9004:2009 ISO 9001:2008

Tanto la ISO 9004 y la ISO 9001, tiene una íntima correlación, como se mencionó en el párrafo anteriore la 9004 complementa en gran manera en términos de gestión a la ISO 9001.

A continuación se puede observar la correlación de estas dos normas¹⁹:

Cuadro No. 1 Apartado de la Norma ISO 9004:2009 Vs. Apartado de la Norma 9001:2008

Apartado de la Norma ISO 9004:2009	Apartado de la Norma 9001:2008
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización) Generalidades	4.1 (Sistema de gestión de la calidad) Requisitos generales 5.1 Compromiso de la dirección
–	4.2 Requisitos de la documentación
4.2 Éxito sostenido	
4.3 El entorno de la organización	7.2 Procesos relacionados con el cliente
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	5.2 Enfoque al cliente
5.1 (Estrategia y política) Generalidades	5.3 Política de la calidad
5.2 Formulación de la estrategia y la política	5.3 Política de la calidad
5.3 Despliegue de la estrategia y la política	5.4 Planificación

¹⁹ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9004

5.4 Comunicación de la estrategia y la política	5.5.3 Comunicación interna 7.2.3 Comunicación con el cliente
6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades	6.1 Provisión de recursos
6.2 Recursos financieros	–
6.3 Personas en la organización	6.2 Recursos humanos
6.3.1 Gestión de las personas	
6.3.2 Competencia de las personas	6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia
6.3.3 Participación y motivación de las personas	–
6.4 Proveedores y aliados	7.4.1 Proceso de compras
6.4.1 Generalidades	
6.4.2 Selección, evaluación y mejora de las capacidades de proveedores y aliados	7.4.1 Proceso de compras
6.5 Infraestructura	6.3 Infraestructura
6.6 Ambiente de trabajo	6.4 Ambiente de trabajo
6.7 Conocimientos, información y tecnología	–
6.8 Recursos naturales	–
7.1 (Gestión de los procesos) Generalidades	4.1 (Sistema de gestión de la calidad) Requisitos Generales
7.2 Planificación y control de los procesos	7.1 Planificación de la realización del producto 7.5 Producción y prestación del servicio
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	5.5.1 Responsabilidad, autoridad y comunicación
8.1 (Seguimiento, medición, análisis y revisión) Generalidades	8.1 Generalidades 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición
8.2 Seguimiento	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.2.4 Seguimiento y medición del producto
8.3.1 (Medición) Generalidades	8.2 Seguimiento y medición 8.2.1 Satisfacción del cliente
8.3.2 Indicadores clave de desempeño	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos
8.3.3 Auditoría interna	8.2.2 Auditoría interna
8.3.4 Autoevaluación	–
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	–
8.4 Análisis	8.4 Análisis de datos
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, medición y análisis	5.6 Revisión por la dirección
9.1 (Mejora, innovación y aprendizaje) Generalidades	8.5 Mejora
9.2 Mejora	8.5 Mejora
9.3 Innovación	7.3 Diseño y desarrollo
9.4 Aprendizaje	–

Fuente: ISO 9004-2009

h) Marco Legal y Normativo

La Universidad Libre como Institución de educación superior de carácter privado, tiene como reglamentación externa lo siguiente:

Cuadro No. 2 Marco Legal

Proceso	Entidad que emite el documento	Nombre o título del documento	Fecha de expedición	Breve descripción del documento
Todos los procesos del S.G.C.	ICONTEC	Norma NTC-ISO 9001	2008	Requisitos para obtener certificación
Todos los procesos del S.G.C.	Congreso de la República	Ley 1188	39563	Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior.
Todos los procesos del S.G.C.	Ministerio de Educación Nacional	Ley 30	33966	Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior
Gestión Humana	Ministerio de Protección Social	Resolución 652	41108	Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones
Gestión Humana	Congreso de la República	Ley 1010	38740	Por medio del cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Gestión Humana	Congreso de la República	Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social 25 ed.	18480	Código Sustantivo del trabajo
Gestión de admisiones y registro	ICFES	Resolución 538 de 2011	30/09/2011	Por la cual se adiciona el contenido de la resolución No. 132 del 28 de febrero de 2011 y reconoce la validez de algunos exámenes de estado para ingreso a la educación superior presentados en el exterior.
Gestión de admisiones y registro	ICFES	Resolución 132 de 2011	28/02/2011	Por la cual se reconoce la validez de algunos exámenes de estado para ingreso a la educación superior presentados en el exterior
Gestión de la biblioteca	Comité permanente de bibliotecas de instituciones de educación superior de Bogotá D.C	Estándares e indicadores de calidad para bibliotecas de instituciones de educación superior	Feb-2005	Estándares e indicadores de calidad para bibliotecas de instituciones de educación superior
Gestión de la Biblioteca	Ministerio de Educación Nacional	Decreto 2566 (Artículo 10)	37874	Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones
Gestión de la Dirección	Ministerio de Educación Nacional	Decreto 1295	40288	Reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188/2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de Educación Superior (Pregrado-Postgrado)

Gestión de la Dirección	ICFES	Resolución 379	40277	Por la cual se reglamenta la presentación del Examen de Calidad de la Educación Superior en el Exterior
Gestión de la Dirección	Ministerio de Educación Nacional	Resolución 3010	39590	Por la cual se reconoce el registro calificado a programas acreditados de alta calidad
Gestión de la Dirección	Consejo Nacional de Acreditación CNA	Lineamientos para la acreditación de alta calidad de programas de maestría y doctorado	40026	Lineamientos para la acreditación de alta calidad de programas de maestría y doctorado
Gestión de la Dirección	Ministerio de Educación Nacional	Resolución 1036	38099	Por la cual se definen las características específicas de calidad para los programas de pregrado y especialización en Educación
Gestión de la Dirección	Congreso de la República	Constitución Política de Colombia (Artículos 67 y 69)	33425	Norma de normas
Gestión de la Dirección	Corte Constitucional	Sentencia C-337	35278	AUTONOMIA UNIVERSITARIA- Admisión y selección de alumno: Acción pública de inconstitucionalidad contra los artículos 28 y 29 (parciales) de la Ley No. 30 de 1992 "por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior".
Gestión de la Dirección	Ministerio de Protección Social	Decreto 1295	34507	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales
Gestión de Servicios Generales (Vigilancia)	Superintendencia de vigilancia	Circular externa No. 01	40556	Contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada
Gestión financiera	Congreso de la República	Ley 1430	40541	Por medio de la cual se dictan normas tributarias de control y para la competitividad
Gestión financiera	Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	Ley 1111	39078	Por la cual se modifica el estatuto tributario de los impuestos administrados por la dirección de impuestos y aduanas nacionales (Reforma tributaria)
Gestión Financiera	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Decreto 4713	38712	Por el cual se ajustan los valores de retención en la fuente aplicable a los pagos gravables originados en la relación laboral o legal y reglamentaria, y se dictan otras disposiciones
Gestión Financiera	Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	Decreto 2650	34332	Plan Único de Cuentas
Gestión Financiera	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Decreto 4715	38712	Por el cual se reajustan los valores absolutos expresados en moneda nacional en las normas relativas a los impuestos sobre la renta y complementarios, patrimonio, gravamen a los movimientos financieros, sobre las ventas, timbre nacional para el año gravable 2006 y se dictan otras disposiciones

Fuente: Universidad Libre, Año 2012

5.2. MARCO CONCEPTUAL

a) Universidad Libre de Colombia

La Universidad Libre es una institución de educación superior fundada a finales del siglo XIX tan solo con la Facultad de Derecho, para el año de 1923 empezaron a funcionar las facultades de Ingeniería, La Escuela de Comercio, la Escuela de Artes y oficios, el colegio de bachillerato y la Facultad de Literatura y Filosofía.

La filosofía de la Universidad está orientada por el pensamiento del presidente del Consejo Directivo de 1992 , doctor Benjamín Herrera *"La Universidad Libre, no debe ser foco de sectarismo, ni una fuente perturbadora de la conciencia individual; ese moderno establecimiento debe ser una escuela universal, sin restricciones ni imposiciones; ese hogar espiritual debe ser amplísimo templo abierto a todas las orientaciones del magisterio civilizador, y a todas las sanas ideas en materia de educación; nada que ata la conciencia a los prejuicios y a las preocupaciones; pero nada tampoco que atente contra la libertad y la conciencia del individuo. No vamos a fundar una cátedra liberal, sino una amplísima aula en la que agiten y se muevan, con noble libertad, los temas científicos y los principios filosóficos aceptados por la moderna civilización"*²⁰.

La Universidad en el transcurso de los años abrió puertas en las ciudades de Cartagena, Barranquilla, Cúcuta, Pereira, Socorro, Cali y su sede principal está ubicada en la Capital del país.

En la sede principal se encuentran ubicadas tanto la Presidencia y Rectoría nacional de la Universidad, desde esta sede de dirigen varias actividades tanto académicas como administrativas.

²⁰ Manual de Calidad Universidad Libre. Pág. 23

b) Misión

La Universidad Libre como conciencia crítica del país y de la época, recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad, hace suyo el compromiso de:

- Formar dirigentes para la sociedad.
- Propender por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetando la diversidad cultural, regional y étnica del país.
- Procurar la preservación del medio y el equilibrio de los recursos naturales.
- Ser espacio para la formación de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultores de la diferencia²¹.

La Universidad hoy en día cuenta con cinco facultades y once programas académicos a saber:

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

- Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Educación Física, Recreación y Deportes
- Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Humanidades e Idiomas
- Licenciatura en Pedagogía Infantil

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

- Administración de Empresas
- Contaduría Pública

²¹ Manual de Calidad Universidad Libre. Pag. 5

FACULTAD DE INGENIERIA

- Ingeniería Ambiental
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Mecánica
- Ingeniería de Sistemas

FACULTAD DE DERECHO

FACULTAD DE FILOSOFIA

c) Visión

La Universidad Libre es una corporación de educación privada, que propende por la construcción permanente de un mejor país y de una sociedad democrática, pluralista y tolerante, e impulsa el desarrollo sostenible, iluminada por los principios filosóficos y éticos de su fundador, con liderazgo en los procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacífica de los conflictos²².

d) Sistema de Gestión de la Calidad Universidad Libre


En la ciudad de Bogotá cuenta con dos sub sedes , la primera localizada en el barrio la Candelaria, en el centro de la ciudad, en donde se encuentra las oficinas administrativas (Presidencia Nacional y Seccional, Rectoría Nacional y Seccional, Secretaria General, Compras, Sistemas, Jefatura de Personal, Planeación Nacional, Sindicatura, Oficina Jurídica, Registro y Control y la Oficina de Calidad). En esta

²² Manual de Calidad Universidad Libre. Pag.6

sede también se localiza la Facultad de Derecho Calendario A, la Facultad de Filosofía, la Dirección de Posgrados de Derecho y la Escuela de Formación para Docentes.

En la subsede Bosque Popular, se localizan las Facultades de Ingeniería, Ciencias de la Educación, Ciencias Económicas Administrativas y contables, Derecho Calendario B, el Colegio y el Instituto de Posgrados de Ingeniería y de C.E.A.C. es preciso aclarar que para las sedes existen las oficinas de Bienestar Universitario, Registro y Control y la Biblioteca.

La Universidad Libre actualmente se encuentra certificada con la firma SGS y da alcance a los siguientes procesos administrativos a nivel nacional:

- | | |
|--|--|
|  Gestión de la Dirección |  Bienestar Universitario |
|  Administración de la Calidad |  Gestión de la Biblioteca |
|  Gestión Financiera |  Gestión de la Auditoría Interna |
|  Gestión Humana |  Gestión de Servicios Generales |
|  Gestión de Admisiones y Registro |  Gestión Informática |
| |  Gestión de Adquisiciones y Suministros |

e) Política de Calidad

Es compromiso de la Presidencia Nacional de la Universidad Libre y todos sus colaboradores, lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, respondiendo a sus solicitudes de manera oportuna, eficaz, con actitud de servicio y cumpliendo con los requisitos técnicos, legales y reglamentarios de los servicios que brindan sus unidades administrativas de: Gestión Financiera,

Gestión Humana, Gestión de Admisiones y Registro, Bienestar Universitario y Gestión de la Biblioteca, asegurando el mejoramiento continuo en el desempeño de sus procesos.²³

f) Objetivos de Calidad

- ✓ Lograr que la percepción de la satisfacción por parte de los usuarios sobre la calidad de los servicios prestados, por los procesos administrativos estén sobre un 80% a partir del año 2010.
- ✓ Atender en un 80%, los servicios solicitados de conformidad a los acuerdos de servicios establecidos.
- ✓ Mejorar en mínimo el 20% la gestión de atención de quejas respecto de la medición del semestre anterior.
- ✓ Mejorar en un 3% el resultado de los indicadores que cumplieron las metas de eficacia definidas para los procesos, respecto al comportamiento del semestre anterior.²⁴

g) Exclusiones del Sistema de Gestión de la Calidad

La Universidad Libre mediante el manual de calidad, excluyo del cumplimiento de requisitos de la norma ISO 9001:2008 el literal 7.3 Diseño y Desarrollo²⁵.

²³ Manual de Calidad Universidad Libre. Pág. 10

²⁴ Manual de Calidad Universidad Libre. Pág. 10

²⁵ Manual de Calidad Universidad Libre. Pág.,. 7

5.3 DESARROLLO METODOLÓGICO

a). Tipo de Investigación

El tipo de investigación a desarrollar es de carácter cualitativo, por cuanto se recopilará y analizará la información actual de los procesos del SGC de la Universidad Libre y se presentará conceptos de mejora.

b). Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades previstas para el desarrollo del presente trabajo se encuentra en el anexo A, del presente documento.

c). Método de Investigación

Para el logro de los objetivos propuestos en este trabajo de investigación, es indispensable la utilización de la herramienta de autoevaluación del anexo A de la norma ISO 9004-2009, esta herramienta ofrece una metodología propia, la cual será desarrollada a continuación:

a) Definir el alcance de la autoevaluación y el tipo de evaluación a realizar:

Se realizará una autoevaluación de elementos detallados, basados en la norma internacional, la cual está orientada a la dirección operativa y a los dueños de procesos. Esta autoevaluación dará una percepción general del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Libre.

Para esta autoevaluación se excluye el apartado 9.3 “Innovación” y los temas que contengan este apartado, por cuanto la Universidad Libre excluyo el numeral 7.3, por cuanto “de la norma diseño y desarrollo, dado que no aplica por las características de los servicios que están previamente definidos en la reglamentación del Ministerio de Educación y de Salud”²⁶

b) Identificar el responsable de la autoevaluación y cuando se llevara a cabo

La persona responsable de la autoevaluación serán los dueños de procesos y Coordinador de Calidad.

c) Facilitador de apoyo del proceso

Para efectos del presente trabajo el facilitador del proceso es el mismo autor del presente documento.

Nombre del Facilitador:	María Angélica Páez
Profesión:	Administradora de Empresas Comerciales
Cargo Actual en la Universidad:	Profesional Universitario Nivel I

d) Identificar el Nivel de Madurez para cada proceso Individual de la Universidad

Con el fin de identificar el nivel de madurez del sistema de Gestión de la Universidad Libre, se utilizará la guía para la evaluación del sistema de Gestión desarrollada por la norma UNE 66174 EN ISO 9004:2009, la cual hace una adaptación para la evaluación detallada, y facilita la forma de calificación y entrega de resultados.

²⁶ Manual de Calidad Universidad Libre

c). Técnicas para recolección de Información

Con fundamento el tema y alcance del presente proyecto de investigación, las fuentes de información primarias y secundarios:

Primarias: Autoevaluaciones diseñadas para uno de los líderes de proceso.

Secundarias: se consultarán los documentos, estadísticas y datos que previamente la oficina de Calidad de la Universidad Libre ha levantado para su propio análisis, y que serán de gran importancia para este proyecto.

e) RECURSOS Y PRESUPUESTOS

- Recursos Físicos

Los recursos con los que se dispone para el presente proyecto son los siguientes:

Materiales

- COMPUTAR
- SISTEMA OPERATIVO MICROSOFT OFFICE
- IMPRESORA HP
- PAPEL
- FOTOCOPIAS
- TELEFONO
- INTERNET
- SCANNER

- Recursos Humanos e Institucionales

Para el desarrollo de la propuesta de investigación se cuenta con la asesoría y apoyo de las siguientes personas:

- Dr. Santiago Gámez Villalba. Docente Posgrados de Ingeniería, Asesor Trabajo
- Dra. Stella Murcia, Profesional Especializado del área de calidad de la Universidad Libre

6. DESARROLLO DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CANDELARIA

Como se ha mencionado con anterioridad, para el desarrollo de la autoevaluación se utilizará la metodología suministrada en el contenido del anexo A de la norma ISO 9004:2009, por lo anterior a continuación se desarrollara paso a paso lo indicado en este documento.

a) Identificación de Tipo de Evaluación

En la herramienta de autoevaluación se enuncian dos posibles opciones de evaluación al Sistema de Gestión de la Calidad, una corresponde a evaluación de elementos clave, la cual está dirigida a la alta dirección y la otra es la autoevaluación de elementos detallados, esta última será la opción a aplicar por cuanto brinda una perspectiva general del sistema: *"esta autoevaluación está orientada para la realicen la dirección operativa y los dueños de procesos, para obtener una perspectiva general profunda del comportamiento de la organización y de su desempeño actual"*²⁷

b) Uso de la Herramienta de Autoevaluación

Teniendo en cuenta que la evaluación a aplicar corresponde es la de elementos detallados, se utilizara las tablas de resultados encontradas en la norma UNE-EN ISO 9004-2009, estas tablas serán modificadas para su utilización para autoevaluación de los líderes de proceso.

²⁷ Anexo A ISO 9004-2009

Se le entregada a cada líder el instructivo de autoevaluación, el cual explicará la metodología a utilizar (Ver Anexo B)

c) Cronograma de autoevaluaciones y responsables.

Cuadro No. 3 Cronograma Autoevaluaciones

APARTADOS DE LA ISO 9004:2009	RESPONSABLE AUTOEVALUACIÓN	FECHA	DURACIÓN
4.1. Gestión para el éxito sostenido de una organización – Generalidades	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	mar-11	1 Hora
4.2 Éxito Sostenido	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	mar-12	1 Hora
4.3 El entorno de la Organización	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	mar-13	1 Hora
4.4. Partes Interesadas, necesidades y expectativas	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	mar-14	1 Hora
5.1 Estrategia y Política –Generalidades	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	mar-15	1 Hora
5.2 Formulación de la Estrategia y la Política	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	mar-18	1 Hora
5.3 Despliegue de la Estrategia y la Política	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	mar-19	1 Hora
5.4 Comunicación de la Estrategia y la Política	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	mar-20	1 Hora
6.1 Gestión de los Recursos	David Reyes Palacio - Director Financiero	mar-21	1 Hora
6.2 Recursos Financieros	David Reyes Palacio - Director Financiero	mar-22	1 Hora
6.3 Personas de la Organización	Omeiro Castro Ramírez- Jefe de Personal	abr-01	1 Hora
6.4 Proveedores y Aliados	Milton Yesid Sastoque - Jefe de Compras	abr-02	1 Hora
6.5 Infraestructura	Arg. Orlando Rodriguez- Arquitecto	abr-03	1 Hora
6.6 Ambiente de Trabajo	Omeiro Castro Ramírez – Jefe de Personal	abr-04	1 Hora
6.7 Conocimientos, Información y Tecnología	Diana Patricia Bula - Jefe de Sistemas	abr-05	1 Hora
6.8 Recursos Naturales	Maria Teresa Holguin - Sistema de Gestión Ambiental	abr-08	1 Hora
7.2 Planificación y Control de los Procesos	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-09	1 Hora
7.3 Responsabilidad y autoridad relativa de los Procesos	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-10	1 Hora
8.1 Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-11	1 Hora
8.3.2 Indicadores Clave de Desempeño	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-12	1 Hora
8.3.3 Auditoria Interna	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-15	1 Hora
8.3.4 Autoevaluación	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-16	1 Hora
8.3.5 Estudios Comparativos con las Mejores Marcas (Benchmarking)	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-17	1 Hora
8.4 Análisis	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-18	1 Hora
8.5 Revisión de la Información obtenida del Seguimiento, la medición, y análisis	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-19	1 Hora
9.1 Mejora, Innovación y Aprendizaje	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-22	1 Hora
9.2 Mejora	Stella Murcia - Coordinadora de Calidad	abr-23	1 Hora
9.4 Aprendizaje	Omeiro Castro Ramírez – Jefe de Personal	abr-25	1 Hora

Fuente: Autor, Año 2012

Se excluye de la evaluación el apartado 9.3 de innovación el cual está relacionado con la ISO 9001:2008, en el numeral 7.3 “Diseño y Desarrollo” el cual es el numeral excluido de cumplimiento por el Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Libre.²⁸

²⁸ Manual de Calidad Universidad Libre

6.1 RESULTADOS POR CRITERIOS

Consideraciones

1. El proceso de autoevaluación se desarrolló siguiendo el cronograma previamente establecido.
2. A cada líder de proceso se le solicitó un espacio de tiempo prudente, para aplicar la autoevaluación, utilizando el instructivo diseñado para ello (Ver anexo B)
3. Bajo los apartados de la Norma ISO 9004, se le entregó la autoevaluación correspondiente a cada líder (Ver Anexo C).
4. Se consolidaron los resultados en la Hoja de Resultados de las Evaluación Detallada (Ver anexo D)

Los siguientes datos son el resultado de las autoevaluaciones aplicadas a los líderes de proceso. Como se mencionó con anterioridad se utilizó el instrumento de autoevaluación y metodología expuesta en el documento UNE- EN ISO 9004:2009, a la cual se le realizaron los ajustes necesarios para su aplicación en la Universidad.

Es de aclarar que los resultados aquí expuestos fueron el resultado de las autoevaluación personalmente realizadas (Ver Anexo D) y que los líderes de procesos estaban en el pleno conocimiento que esta actividad es netamente académica y que no afecta el ámbito laboral de la Universidad Libre, por lo anterior esta información es de carácter reservado y que no será abiertamente divulgada con afectación laboral.

Cuadro No. 4 Resultados por criterio

CRITERIOS	NIVEL DE MADUREZ															
	1				2				3				4			
	1,00 - 1,24	1,25 - 1,49	1,50 - 1,74	1,75 - 1,99	2,00 - 2,24	2,25 - 2,49	2,50 - 2,74	2,75 - 2,99	3,00 - 3,24	3,25 - 3,49	3,50 - 3,74	3,75 - 3,99	4,00 - 4,24	4,25 - 4,49	4,50 - 4,74	4,75 - 4,99
4.1. Gestión para el éxito sostenido de una organización – Generalidades									3,06							
4.2 Éxito Sostenido			1,67													
4.3 El entorno de la Organización				1,96												
4.4. Partes Interesadas, necesidades y expectativas						2,39										
5.1 Estrategia y Política – Generalidades									3,1							
5.2 Formulación de la Estrategia y la Política				1,96												
5.3 Despliegue de la Estrategia y la Política											3,5					
5.4 Comunicación de la Estrategia y la Política						2,44										
6.1 Gestión de los Recursos						2,43										
6.2 Recursos Financieros							2,58									
6.3 Personas de la Organización						2,3										
6.4 Proveedores y Aliados									3,08							
6.5 Infraestructura					2											
6.6 Ambiente de Trabajo						2,4										
6.7 Conocimientos, Información y Tecnología											3,55					
6.8 Recursos Naturales					2,08											
7.1 Gestion de los Procesos										3,35						
7.2 Planificación y Control de los Procesos									3,15							
7.3 Responsabilidad y autoridad relativa de los Procesos					2,15											
8.1 Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión							2,7									
8.2 Seguimiento				1,75												
8.3.1 Medición								2,85								
8.3.2 Indicadores Clave de			1,64													

Desempeño																	
8.3.3 Auditoria Interna													3,79				
8.3.4 Autoevaluación	1																
8.3.5 Estudios Comparativos con las Mejores Marcas (Benchmarking)	1																
8.4 Análisis							2,6										
8.5 Revisión de la Información obtenida del Seguimiento, la medición, y análisis												3,07					
9.1 Mejora, Innovación y Aprendizaje							2,63										
9.2 Mejora											3,15						
9.4 Aprendizaje		1,33															

6.2. RESULTADOS GENERALES

De las 31 autoevaluaciones realizadas, de los elementos detallados que comprenden los seis capítulos de la norma ISO 9001-2009, se determina que el nivel promedio de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Libre está en 2.28, que corresponde a un nivel básico es decir *“dispone de datos mínimos sobre el seguimiento de las actividades y sobre los resultados de mejora, existe un sistema de aseguramiento de la calidad”*²⁹.

Se supone que el mayor nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad de la organización debería ser de 5 o excelente, en el que *“las actividades se desarrollan teniendo en cuenta lo que hacen los mejores del sector. Se mide la eficacia y eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla”*³⁰

²⁹ En búsqueda de la Excelencia Empresarial, Anexo VI.A3, Evaluación del Nivel de Madurez, Ministerio de Fomento-2005

³⁰ En búsqueda de la Excelencia Empresarial, Anexo VI.A3, Evaluación del Nivel de Madurez, Ministerio de Fomento-2005

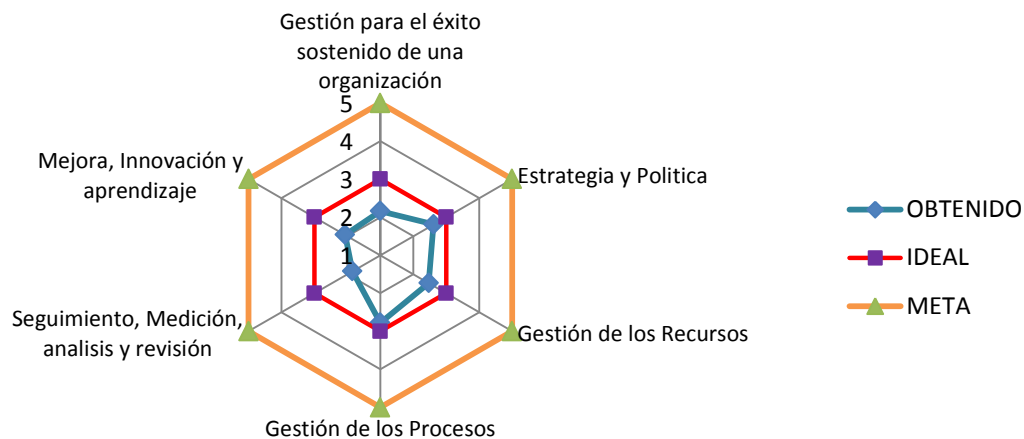


Gráfico No. 2 Resultados Generales Autoevaluación

Para el presente estudio teniendo en cuenta que la meta por capítulo de la norma es cinco, se estimó que el resultaría ideal que el sistema de gestión de la Universidad debería estar en el nivel 3, pero observando los resultados obtenidos para la Gestión para el éxito sostenido de una organización, estrategia y política, Gestión de los Recursos, gestión de los procesos, Seguimiento, medición, análisis y revisión., y mejora, innovación y aprendizaje, todos están por debajo de este ideal, pero Estrategia y política., y Gestión de los Procesos presentaron un acercamiento significativo al nivel 3.

Partiendo de estos resultados generales, a continuación se realizó un análisis detallado de cada capítulo:

6.2.1 Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización

Este capítulo lo integran cuatro criterios de evaluación: Gestión para el éxito sostenido – Generalidades, Éxito sostenido, Entorno de la Organización y Partes

Interesadas, necesidades y expectativas, el resultado de estas autoevaluaciones arrojaron un nivel promedio de madurez de 2.16 (Nivel Básico).



Grafico No. 3 Resultados Gestión para el éxito sostenido de una organización

Gestión para el Éxito Sostenido – Generalidades

De los resultados obtenidos de las autoevaluaciones este apartado tiene el mejor resultado, y se calificó con un nivel satisfactorio de madurez (3.06). Este resultado se debe a que la Universidad cuenta con un sistema de gestión de la calidad, un mapa de procesos, una misión y visión, un cuadro de indicadores de procesos.

Para este apartado se recomienda que los acuerdos y las alianzas con los proveedores se planifiquen y se ejecuten de manera efectiva, con el fin de generar alianzas estratégicas que le permitan a la Universidad tener mayor control y rendimiento de sus gastos, por cuanto en la actualidad no se está realizando.

Éxito Sostenido y Entono de la Organización

Estos dos apartados tienen los resultados más bajos del proceso de autoevaluación, (1.67 y 1.96 respectivamente). Las autoevaluaciones de estos dos criterios dan como resultado un nivel deficiente de madurez, esto se debe a que la Universidad no controla ni analiza su entorno, no hay un continuo contacto con las partes interesadas, no se anticipan las futuras necesidades de personal y no cuenta con un proceso de innovación y de mejora continua.

Es importante e indispensable que Universidad Libre realice estudios de su entorno, para detectar tanto amenazas como oportunidades en el mercado de la Educación, aún más teniendo en cuenta que la educación hoy en día demanda de mayor calidad no solo en programas académicos y si no a nivel corporativo (Acreditacion Institucional).

Partes Interesadas, Necesidades y Expectativas

El resultado de la autoevaluación indico que este apartado está en un nivel básico de madurez (2.39), se resalta de este resultado, que la Universidad Libre identifica sistemáticamente las partes interesadas, así como también sus necesidades y expectativas, se identifica y evaluaría el cumplimiento de los requisitos legales y de la norma ISO 9001.

Se recomienda realizar estudios de mercado para satisfacer las necesidades futuras de las partes interesadas, elaborar un código de ética que le permita a la Universidad definir los principios éticos, legales y de conducta de las partes interesadas.

6.2.2 Estrategia y Política

Este capítulo lo componen cuatro criterios de autoevaluación: Estrategia y Política - Generalidades, la formulación, el despliegue y la comunicación de la estrategia y la política.



Grafico N. 4 Resultados Estrategia y Política

El resultado general de este capítulo es de un nivel básico de madurez (2.62), en estos resultados se ve reflejado una situación poco inusual, la cual es dada en la falta de igualdad entre la formulación de la estrategia y la política y su desarrollo, si se observa la formulación dio como resultado 1.96, frente a un despliegue que da como resultado 3.5., lo que podría indicar que aunque la planeación no es tan efectiva, su despliegue si lo está siendo.

6.2.3 Gestión de los Recursos

La gestión de los recursos comprende los recursos financiero, las personas de la organización, proveedores y aliados, la infraestructura, el ambiente de trabajo, el

conocimiento, información y tecnología, y por su puesto los recursos naturales, para este resultado se requirieron de la autoevaluación de siete líderes o dueños de procesos.

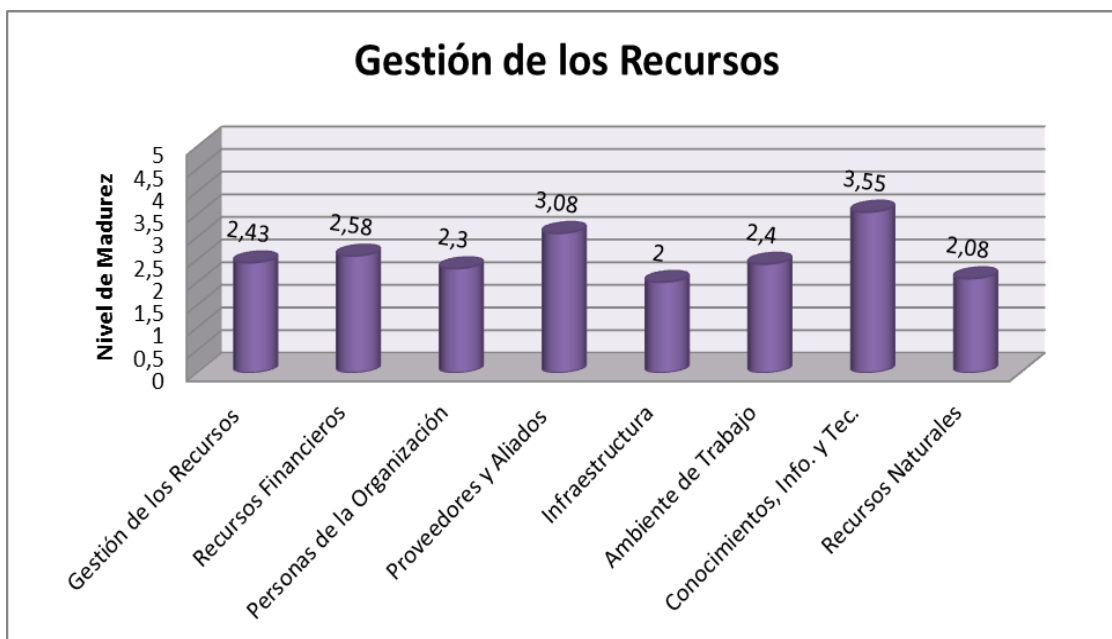


Grafico No. 5 Resultados Gestión de los Recursos

📊 Gestión de los Recursos – Generalidades

El resultado obtenido de este criterio fue de 2.43, situándolo en un nivel básico de madurez, si bien es cierto que la Universidad Libre ha identificado y brinda disponibilidad de los recursos a corto y a largo plazo, y ha establecido revisiones para verificar la idoneidad de estos recursos, la Universidad debe disponer de un mecanismo que le permita actualizar de manera sistemática los recursos, teniendo en cuenta los cambios del entorno.

Recursos Financieros

Los resultados de este criterio no resulta diferente al anterior, bajo estos resultados se sugiere planear y ejecutar actividades que contribuyan a que se generen buenos impactos en los recursos utilizados (optimización).

Personas en la Organización

En nivel de madurez de este criterio de evaluación dio como resultado un nivel básico, este siendo unos de los procesos claves dentro del sistema de gestión de la calidad de la Universidad, debería tener mayores resultados, en esta autoevaluación de identificaron puntos fuertes como lo fue la identificación, desarrollo, análisis y mejora de las competencias del personal y un punto bastante débil es la falta de trabajo en equipo, en donde las personas de la Universidad participen y se evidencie el compromiso ante el logro de los objetivos, este sin duda alguna es una oportunidad de mejora.

Infraestructura

Es uno de los puntos más bajos en este grupo de autoevaluación, con un resultado de 2.0 que lo califica como nivel básico de madurez. Si bien es cierto que la Universidad ha planeado la adquisición de nuevos edificios y el desarrollo de la Sede Bosque Popular, y en afortunados casos ha comprado y/o arrendado bienes inmuebles para cubrir la demanda actual, La Universidad debe dar solución pronta y oportuna a la importante necesidad de cubrir con la demanda actual y futura.

Tanto en la sede de la Candelaria como la de Bosque Popular de deben adecuar las actuales instalaciones físicas a las normas legales de sismo resistencia, es decir realizar reformas y refuerzos estructurales.

También es importante que dentro del proceso de planificación para el desarrollo de la infraestructura se tengan en cuenta las normas de seguridad y salud en el trabajo e identificar los riesgos potenciales.

Ambiente de Trabajo

En esta autoevaluación se identificaron dos aspectos que dan como resultados las siguientes recomendaciones:

La Universidad debe desarrollar un método que permita la participación del personal en la planeación y desarrollo de actividades que apoyen a la consecución de las metas propuestas por la misma.

Establecer indicadores que permitan medir las condiciones ambientales, laborales, de seguridad y salud ocupacional

Establecer un programa de seguridad y salud ocupacional, actualmente la Jefatura de Personal desarrolla actividades entorno a este tema, pero el mismo no está plenamente diseñado y puesto en marcha.

Recursos Naturales

La Universidad Libre aún no ha definido un Sistema de Gestión Ambiental, pero actualmente se desarrollan actividades en pro de este tema, se cuenta con una política ambiental y a cargo de una docente de jornada completa esta la responsabilidad de gestionar y divulgar los principios ambientales de la Universidad.

En esta labor se involucra a la academia y a la administración, el proyecto de creación del sistema ambiental por el momento en la Universidad Libre es a largo plazo.

Se recomienda planificar e implementar un Sistema de Gestión Ambiental y lograr su certificación, este avance traería beneficios importantes para la Universidad.

6.2.4 Gestión de los Procesos

El resultado de este capítulo es de 2.77 lo que indica que está en un nivel de madurez básico, este concepto de autoevaluación lo conforma la gestión por procesos, Planificación y control de los Procesos y Responsabilidad y autoridad relativa de los proceso.

Se puede observar que aunque dos de los conceptos de evaluación están calificados en nivel satisfactorio de madurez, es decir “las actividades de revisan y se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos”³¹ el nivel es bajo por cuanto el ultimo criterio fue calificado por debajo de 3.

Es de resaltar que dentro del Sistema de gestión de la Universidad Libre la revisión por la gerencia es bastante activa, así como también cuenta con una buena estructura de manuales y matrices de interrelación de procesos.

Como recomendación se expone la necesidad de planificar la infraestructura necesaria y nuevos equipos computo, requeridos para las necesidades presentes y futuras de las partes interesadas.

³¹ En búsqueda de la Excelencia Empresarial, Anexo VI.A3, Evaluación del Nivel de Madurez, Ministerio de Fomento-2005

Gestión de los Procesos

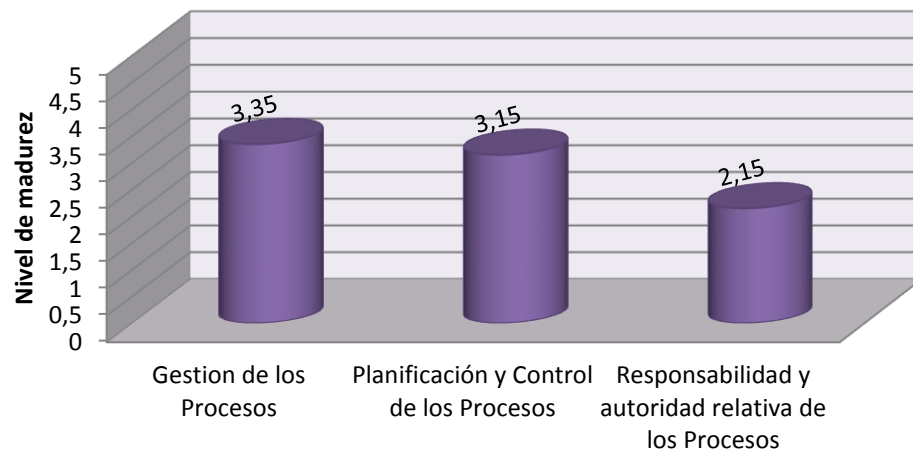


Grafico No. 6 Resultados Gestión de los Procesos

✚ Responsabilidad y autoridad relativa de los Procesos

Es el resultado más bajo en este punto de evaluaciones, este resultado se evidencio por la falta de una matriz de competencias relacionadas con el personal que lidera los procesos de gestión dentro de la Universidad.

6.2.5 Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión

El resultado global de este capítulo lo enmarca en un nivel deficiente de madurez, es decir que se cumplen con los requisitos de la ISO 9001, estos resultados son obtenidos de nueve autoevaluaciones, de las cuales dos obtuvieron la calificación más baja (autoevaluación y Estudios comparativos Benchmarking) y dos puntos altos por resaltar los cuales fueron Auditorías Interna y Revisión de la Información obtenida del seguimiento, medición y análisis.

Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión

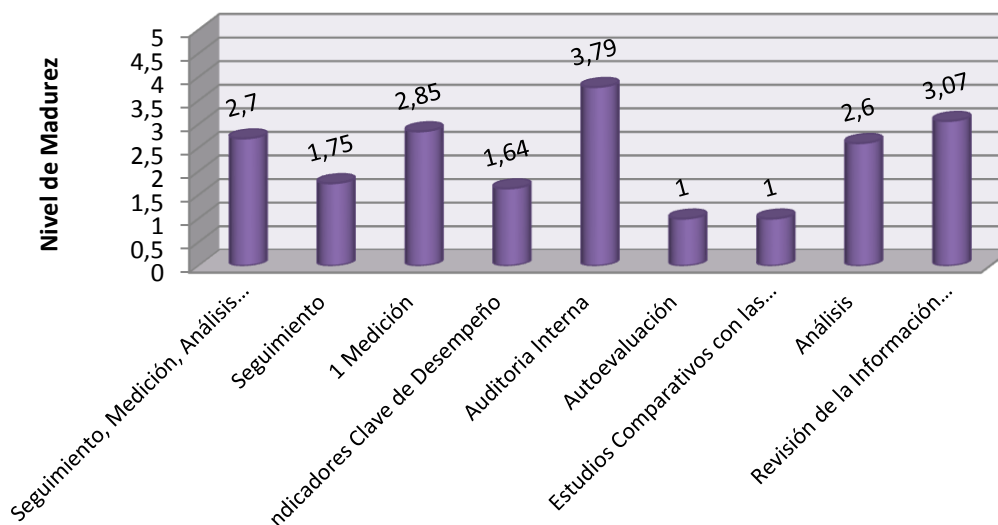


Grafico No. 7 Resultados de Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión

Seguimiento y Medición

Con respecto a estos dos criterios de autoevaluación se resalta lo siguiente:

- ✓ El Sistema de Gestión de la Universidad Libre, no realiza seguimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, por lo que se recomienda realizar de manera más activa: encuestas de satisfacción, encuestas de clima organizacional, auditorías y reuniones con los proveedores.
- ✓ La Universidad Libre no hace seguimiento del estado actual y futuro de la tecnología y nuevas oportunidades de negocio, por lo que se recomienda realizar estudio de mercado para identificar nuevas fuentes de ingreso.
- ✓ Se recomienda que la Universidad identifique con el método que más le convenga las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado actual y futuro.

Indicadores Clave de Desempeño

Se recomienda que se diseñe un método que le permita a la Universidad recopilar, medir y gestionar los indicadores de desempeño, por cuanto en la actualidad no lo tiene.

Es importante también que el resultado de estos indicadores sea socializado al personal, y que en el proceso de socialización sea acompañado por actividades de motivación.

Autoevaluación y Estudios Comparativos con las Mejores Practicas

Estas dos autoevaluaciones obtuvieron la calificación “uno” dentro del grupo que conforma el capítulo de Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión, esto debido a los siguientes dos motivos:

- 1.** La Universidad Libre desde 22 de junio de 2007, fecha en la que recibió la certificación para su Sistema de Calidad, solo ha realizado procesos de auditorías internas y externas para evaluar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001. Para la norma 9004 es importante, entre otros aspectos, la aplicación de procesos de autoevaluación tanto para los líderes de proceso como para la alta dirección, este proceso permitiría que la Universidad detecte los aspectos más relevantes para mejorar y la innovación, teniendo en cuenta que la gestión se debe mantener en el tiempo y actualizar de acuerdo a las exigencias de las partes interesadas.
- 2.** Es claro que la Universidad Libre no es la única institución de educación superior en la ciudad de Bogotá, por lo que compite a diario con grandes

instituciones de renombre y reconocimiento no solo nacional sino internacional, estas otras universidades como La Sabana, Los Andres, La Javeriana y Externado de Colombia han demostrado ante el Consejo nacional de Acreditacion Altos Niveles de Calidad a razón por la cual esta entidad les ha otorgado la correspondiente Acreditacion³².

Sería de gran utilidad que la Universidad realizara un estudio comparativo con algunas o algunas de estas Universidades para detectar las acciones de mejora y por su puesto identificar sus debilidades y fortalezas frente a estas. Este estudio también le permitiría implementar gestiones, métodos o estrategias que están grandes Universidades han implementado y por lo cual hoy en día disfrutan de un excelente reconocimiento.

Las recomendaciones obviamente son: primero que la Universidad realice procesos de autoevaluación, utilizando si es su necesidad la norma ISO 9004 u otra herramienta que considere pertinente, lo segundo realizar estudios comparativos con Universidades de alto prestigio.

Auditoria Interna

El resultado de esta autoevaluación fue el más alto, esto debido a que la Universidad Libre planifica y gestiona los procesos de auditoria interna.

6.2.6 Mejora y Aprendizaje

El resultado general de este capítulo de autoevaluación fue de 2.07, es decir nivel básico de madurez.

³² <http://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186354.html>

Como recomendaciones:

- ✓ Se recomienda diseñar un programa que le permita al personal de la Universidad promover y desarrollar el aprendizaje colectivo y la creatividad.

Mejora Innovacion y Aprendizaje

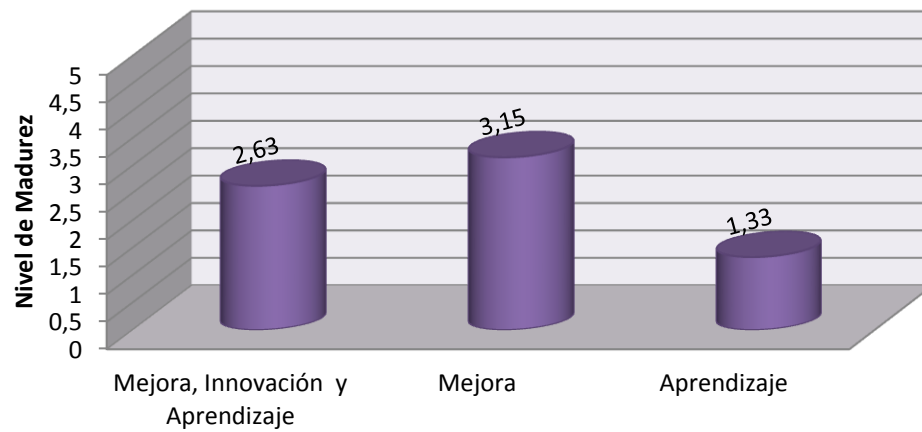


Grafico No. 8 Resultados Mejora, Innovación y Aprendizaje

7. RECOMENDACIONES PARA AUMENTAR EL ACTUAL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD LIBRE

De los resultados obtenidos de las autoevaluaciones aplicadas, se listan a continuación las recomendaciones pertinentes para que el actual nivel de madurez del sistema de gestión de la Universidad Libre aumente y para que la cultura de calidad dentro de la organización y en especial de los líderes de proceso sea más elevada.

Algunas de estas recomendaciones pueden ser ejecutadas previa planificación en un corto plazo, otras requieren de un tiempo de ejecución más largo y así mismo una inversión financiera considerable.

- ✚ Se recomienda que los acuerdos y las alianzas con los proveedores se planifiquen y se ejecuten de manera efectiva, con el fin de generar alianzas estratégicas que le permitan a la Universidad tener mayor control y rendimiento de sus gastos
- ✚ Es importante e indispensable que Universidad Libre realice estudios de su entorno, para detectar tanto amenazas como oportunidades en el mercado de la Educación, aún más teniendo en cuenta que la educación hoy en día demanda de mayor calidad no solo en programas académicos y si no a nivel corporativo (Acreditación Institucional).
- ✚ Se recomienda realizar estudios de mercado para satisfacer las necesidades futuras de las partes interesadas y realizar el seguimiento pertinente para identificar si las acciones tomadas han sido efectivas
- ✚ Elaborar un código de ética que le permita a la Universidad definir y establecer los principios éticos, legales, morales y de conducta para el desarrollo diario de sus actividades
- ✚ Tanto en la sede de la Candelaria como la de Bosque Popular de deben adecuar las actuales instalaciones físicas a las normas legales de sismo resistencia, es decir realizar reformas y refuerzos estructurales

- ✚ También es importante que dentro del proceso de planificación para el desarrollo de la infraestructura se tengan en cuenta las normas de seguridad y salud en el trabajo e identificar los riesgos potenciales.
- ✚ La Universidad debe desarrollar un método que permita la participación del personal en la planeación y desarrollo de actividades que apoyen a la consecución de las metas propuestas por la misma
- ✚ Establecer indicadores que permitan medir las condiciones ambientales, laborales, de seguridad y salud ocupacional
- ✚ Se recomienda planificar e implementar un Sistema de Seguridad Industrial y del Trabajo y lograr su certificación, teniendo en cuenta que la Universidad tiene una gran población de personas dentro de sus instalaciones diariamente.
- ✚ Se recomienda planificar e implementar un Sistema de Gestión Ambiental y lograr su certificación, este avance traería beneficios importantes para la Universidad.
- ✚ Se recomienda planificar la infraestructura necesaria y nuevos equipos cómputo, requeridos para las necesidades presentes y futuras.
- ✚ Se recomienda realizar de manera más activa : encuestas de satisfacción, encuestas de clima organizacional, auditorias y reuniones con los proveedores
- ✚ Que la Universidad realice procesos de autoevaluación, utilizando si es su necesidad la norma ISO 9004 u otra herramienta que considere pertinente.
- ✚ Realizar estudios comparativos con Universidades de alto prestigio.
- ✚ Se recomienda realizar estudio de mercado para identificar nuevas fuentes de ingreso
- ✚ Se recomienda que la Universidad identifique con el método que más le convenga las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado actual y futuro.
- ✚ Se recomienda que se diseñe un método que le permita a la Universidad recopilar, medir y gestionar los indicadores de desempeño, por cuanto en

la actualidad no cuenta con este.

- ✚ Se recomienda diseñar un programa que le permita al personal de la Universidad promover y desarrollar el aprendizaje colectivo y la creatividad.
- ✚ Desarrollar un proyecto con la finalidad de acrecentar la cultura de calidad tan a los líderes de procesos como a toda la comunidad Unilibrista
- ✚ Se recomienda realizar capacitaciones, talleres o actividades que ayuden a desarrollar las competencias que cada líder debe tener para gestionar su proceso

8. CONCLUSIONES

En el numeral 7.1.5 del presente trabajo se realizó un breve resumen de la norma ISO 9004:2009 y se aclaró cuando una organización es madura, bajo este concepto a continuación se realizan las conclusiones a las que llegó, se luego de realizar el proceso de autoevaluación:

Cuadro No. 5 Conclusiones

Una organización es madura tiene un desempeño eficaz, eficiente y logra el éxito al hacer lo siguiente :	Conclusiones según resultados obtenidos de las autoevaluaciones
Comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Aunque la Universidad Libre identifica sistemáticamente quienes son sus "partes interesadas", sus necesidades y expectativas, no ha hecho estudios de mercado para identificar las posibles necesidades futuras y tampoco hace el seguimiento oportuno para identificar si las partes interesadas están o no satisfechas.
Realizar el seguimiento de los cambios en el entorno de la organización	De las autoevaluaciones realizadas de los apartados Éxito Sostenido y Entorno de la Organización, se identificó que la Universidad no controla ni analiza su entorno, no existen estudios comparativos con otras universidades, no tiene un mecanismo que le permita actualizar sus recursos con respecto a los cambio del entorno en cuanto a tecnología.
Identificar posibles áreas de mejora e innovación	La Universidad no ha aplicado un mecanismo que le permita identificar las áreas de mejora, se sugiere aplicar continuamente la herramienta de autoevaluación de la norma ISO 9004-2009
Definir y desplegar objetivos pertinentes	En cuanto a la formulación de las estrategias, políticas y objetivos la universidad tienen en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas, su despliegue es satisfactorio por cuanto ha definido un buen mecanismo de comunicación a toda la organización,

	<p>como aspecto a mejorar es preciso que la Universidad diseñe un mecanismo que le permita identificar y alinear a los objetivos y estrategias con las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la misma.</p>
Gestionar sus procesos y sus recursos	<p>Los resultados obtenidos de las autoevaluaciones aplicadas con respecto a los apartados Gestión de los Procesos y Gestión de los Recursos se identificó que el Sistema de Gestión de la Universidad Libre cuenta con un mapa de procesos y se evidencia su interrelación, cuenta también la descripción de sus procesos clave, de soporte y estratégicos, diseña e implementa indicadores de procesos.</p> <p>Como aspectos a mejorar son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los líderes de proceso en las competencias necesarias para gestionar los procesos que cada uno lidera. 2. Determinar las responsabilidades, autoridades y funciones de las líderes que intervienen en la gestión de los procesos 3. Diseñar un mecanismo que permita actualizar los recursos en función a los cambios del entorno.
<p>Demostrar confianza en las personas, guiándoles a una motivación, un compromiso y una participación mayor</p>	<p>La autoevaluación aplicada con respecto al apartado "Personas en la Organización" evidencio los siguiente aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La universidad no fomenta ni apoya la participación y el compromiso del personal con el logro de objetivos.
<p>Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores y otros aliados</p>	<p>Aunque la Universidad dispone de mecanismos de comunicación y cooperación con los proveedores, no se tiene una metodología clara para generar relaciones mutuamente beneficiosas.</p>

Por último a continuación se enuncian las conclusiones con respecto al problema de investigación, objetivo general y específicos:

- El trabajo de autoevaluación al sistema de Gestión de la Universidad libre, aplicada a los líderes de proceso, arrojó como resultado que el nivel de madurez del Sistema de Gestión de Calidad , está en un nivel básico de madurez, lo que indica que se mantiene y cumple con los requerimientos de la norma ISO 9001. Los avances en mejora continua e innovación del sistema son mínimos, se evidencia también que los líderes de proceso tienen poca cultura de calidad.
- Del proceso de autoevaluación desarrollado bajo el instrumento que facilita la ISO 9004, se detectaron resultados oportunidades de mejora que les permitirá convertir las debilidades presentes en una fortaleza futura. (Ver capítulo 12 - Resultados Generales.)
- La utilización del instrumento del anexo A de la ISO 9004, determina el nivel de madurez de los Sistemas de gestión de la calidad basados en la ISO 9001. Este instrumento permite diagnosticar el sistema y ayuda a presentar recomendaciones pertinentes para que se pueda avanzar en el tema de mejoras continuas (Ver capítulo 13 - Recomendaciones para aumentar el Nivel de madurez del sistema de gestión de la Universidad Libre.)
- De los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de autoevaluación se logró presentar un listado de recomendaciones para que el sistema de gestión de la Universidad Libre aumente su actual nivel de madurez y contribuya además en aumentar la cultura de calidad de los líderes de proceso y de cada persona que hace parte de este sistema. La

Universidad debe tener en cuenta las recomendaciones expuestas en el numeral 13 del presente trabajo, de las cuales muchas de ellas exigen de una planificación y una asignación de recursos por parte de la Universidad.

- Se dio respuesta a la pregunta de investigación del presente trabajo ¿Se puede considerar que la aplicación de la herramienta de autoevaluación de la norma ISO 9004-2009, puede determinar el nivel de madurez el sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Libre Sede Candelaria, y que de su resultado se puedan identificar posibles acciones de mejora y recomendaciones que contribuyan a la eficacia de cada proceso y en general del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Libre?. Por cuanto se determinó el nivel de madurez y se presentaron recomendaciones que contribuyen a la mejora continua del sistema de gestión.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Universidad Libre a partir de este trabajo académico, aplique de manera continua, sistemática y exhaustiva un proceso de autoevaluación a su sistema de Gestión de la Calidad
- La Universidad a partir de esta trabajo académico puede diseñar un Plan de Acción para la mejora e innovación de su sistema de Gestión de la Calidad
- La Universidad Libre con base a las recomendaciones hechas en el presente trabajo, puede priorizar las acciones para la mejora e innovación continua del Sistema de Gestión de la Universidad Libre

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Manual de Calidad de la Universidad Libre (caracterizaciones, registros, procedimientos, formatos y de más documentos que hacen parte integral del Sistema de Gestión de Calidad).
2. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001-2008 – Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos
3. NTC-ISO 10005 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para los planes de la calidad
4. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9004 - Gestión para el éxito sostenido de una organización, enfoque de gestión de la calidad
5. Guía de para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido en una organización según la Norma UNE – EN ISO 9004:2009
6. Tomas Fontalvo H., Administración y Control de la Calidad, Universidad Libre, Barranquilla, 2011
7. www.iso.org
8. www.insacan.org/racvao/ciclos/1/calidad.pdf
9. WWW.ICONTEC.ORG.CO
10. www.corporacion3d.com/index.php/articulos/7-que-es-un-sistema-de-gestion-de-calidad
11. <http://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186354.html>

ANEXO A

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FECHA	ABRIL 2012				MAYO 2012				JUNIO 2012				JULIO 2012				AGOSTO 2012				SEPTIEMBRE 2012				OCTUBRE 2012				NOVIEMBRE 2012				DICIEMBRE 2012				FEBRERO 2013				MARZO 2013				ABRIL 2013				MAYO 2013			
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Asesorías																																																				
Primera Entrega Anteproyecto																																																				
Correcciones Anteproyecto																																																				
Entrega anteproyecto final																																																				
Determinar los elementos detallados que serán objeto de la autoevaluación en cada uno de los procesos																																																				
Construir y aplicar el instrumento que permitirá la recolección de información																																																				
Consolidar y analizar los resultados de la aplicación del instrumento																																																				
Presentar informe general del nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad y sus recomendaciones																																																				
Entrega documento final																																																				

ANEXO B

AUTOEVALUACIÓN BAJO LA DIRECTRIZ DEL ANEXO A DE LA ISO 9004:2009

Introducción

La ISO 9004:2009 es una Norma Internacional que proporciona orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad.³³.

Esta norma proporciona una herramienta de autoevaluación para que las organizaciones autoevaluar sus fortalezas y debilidades, para determinar su nivel de madurez y para identificar las oportunidades de mejora e innovación³⁴.

Este proceso de autoevaluación hace parte de un proceso académico y no tiene ningún tipo de implicación laboral. Por lo anterior es indispensable su sinceridad en las respuestas.

Instrucciones de la Autoevaluación:

1. Para cada proceso se determinaron un conjunto de preguntas, las cuales están acompañadas de ejemplos de evidencias para hacer más fácil su respuesta.
2. Para dar respuesta a cada pregunta se deberá utilizar la matriz de autoevaluación³⁵:

Matriz de Evaluación

- La cual considera cuatro criterios: planificación , ejecución, seguimiento y mejora
- Para cada uno de estos criterios, la matriz describe los atributos que caracterizan a cada uno de los cinco niveles de madurez

³³ ISO 9004:2009

³⁴ ISO 9004:2009

³⁵ UNE 66174 EN ISO 9004:2009

- Para evaluar como es el nivel de Planeación, ejecución, seguimiento y mejora del conjunto de evidencias que dan respuesta a cada pregunta, se deberá aplicar verticalmente la matriz de evaluación. Ejemplo

No.	PREGUNTA	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	CRITERIOS (Valorar de 1 a 5)			
			P	D	C	A
1	¿Dispone la organización de un sistema de gestión de la calidad enfocado hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas?	Sistema de Gestión de la Calidad orientado al uso eficiente de los recursos				

Evaluar como es el nivel de planeación, ejecución, seguimiento y mejora del conjunto de evidencias que dan respuesta a la pregunta correspondiente. Para ello, se aplica verticalmente la matriz de evaluación, la que permitiría conocer el nivel de madurez de cada criterio.

NIVEL DE MADUREZ	ATRIBUTOS DEL NIVEL DE MADUREZ			
	Nota. Para alcanzar un determinado nivel de madurez es necesario cumplir con los requisitos de los atributos de ese y todos los niveles anteriores			
	Planificación (P)	Ejecución (D)	Seguimiento (C)	Mejora (A)
1	La planificación se realiza teniendo en cuenta lo más relevante para la organización	La ejecución cumple parcialmente lo más relevante	El seguimiento es reactivo: se actúa ante desviaciones o reclamaciones - los resultados con los esperados	Las acciones emprendidas son reparadas y algunas correctivas
2	La planificación está fundamentada y es coherente con la misión y la política	La ejecución se realiza de forma sistemática y considera la parte interesadas más relevante	El seguimiento es preventivo, de forma que se revisa la eficacia - los resultados son aceptables	Se realizan acciones correctivas y preventivas
3	La planificación apoya la política de gestión y objetivos globales, y es coherente con las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas	La ejecución considera algunas partes interesadas	Los resultados cumplen objetivos y muestran tendencias favorables	Se adoptan acciones de mejora derivadas de oportunidad detectadas
4	La planificación es coherente con la visión y la estrategia, y con las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas	La ejecución considera todas las partes interesadas	El seguimiento contempla la eficiencia y los resultados son favorables	Se adoptan acciones de innovación derivadas de las oportunidades detectadas
5	La planificación considera las mejores prácticas con un enfoque el éxito sostenido	La ejecución se hace con el fin de garantizar que todas las directrices para el éxito sostenido se cumplen	Los resultados muestran tendencias favorables si se comparan con organizaciones externas (sector, líderes) y conducen al éxito sostenido	Se adoptan acciones de mejora e innovación teniendo en cuenta las mejores prácticas disponibles y los resultados de las comparaciones con organizaciones de éxito

Como se puede observar en el anterior ejemplo, para la pregunta *¿Dispone la organización de un sistema de gestión de la calidad enfocado hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas?* el evaluado deberá reflexionar acerca de aquello que la organización hace. Posteriormente deberá analizar los criterios mencionados: (planificación, ejecución, seguimiento y

Mejora). El análisis deberá hacerse de forma vertical, es decir que para una pregunta se analice la “Planificación” en primer lugar (enfoques, procesos o actividades establecidas, planes,... posicionándose en un nivel de 1 a 5), luego “Ejecución” (Implantación) en tercer lugar “Seguimiento” (medidas, resultados) y, por último “Mejora” (acciones).

Para la pregunta del ejemplo se obtendrían las siguientes puntuaciones por criterio:

✚ Planificación (P) : 4

✚ Ejecución (D) : 3

✚ Seguimiento (C) : 4

✚ Mejora (A) : 3

Determinar el nivel de madurez de la pregunta que se evalúa. Para determinar el nivel de la pregunta, se trasladan las puntuaciones de los criterios a la pregunta correspondiente dentro del formato de autoevaluación de la siguiente manera:

ANEXO C
(Adjunto)

ANEXO D

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DETALLADA

		NIVEL DE MADUREZ															5	MEDIA
		1				2				3				4				
CRITERIOS		1,00 - 1,24	1,25 - 1,49	1,50 - 1,74	1,75 - 1,99	2,00 - 2,24	2,25 - 2,49	2,50 - 2,74	2,75 - 2,99	3,00 - 3,24	3,25 - 3,49	3,50 - 3,74	3,75 - 3,99	4,00 - 4,24	4,25 - 4,49	4,50 - 4,74	4,75 - 4,99	5
Gestión para el éxito sostenido de una organización	4.1 Gestión para el éxito sostenido de una organización - Generalidades									3,1								
	4.2 Éxito Sostenido			1,7														
	4.3 El entorno de la Organización				2													
	4.4. Partes Interesadas, necesidades y expectativas						2,4											
estrategia y Política	5.1 Estrategia y Política -Generalidades									3,1								
	5.2 Formulación de la Estrategia y la Política				2													
	5.3 Despliegue de la Estrategia y la Política										3,5							
	5.4 Comunicación de la Estrategia y la Política						2,4											
Gestión de los Recursos	6.1 Gestión de los Recursos						2,4											
	6.2 Recursos Financieros							2,6										
	6.3 Personas de la Organización						2,3											
	6.4 Proveedores y Aliados									3,1								
	6.5 Infraestructura					2												
	6.6 Ambiente de Trabajo						2,4											
	6.7 Conocimientos, Información y Tecnología											3,6						
	6.8 Recursos Naturales					2,1												
Gestión de los Procesos	7.1 Gestion de los Procesos										3,4							
	7.2 Planificación y Control de los Procesos									3,2								
	7.3 Responsabilidad y autoridad relativa de los Procesos					2,2												
Seguimiento, Medición, análisis y revisión	8.1 Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión							2,7										
	8.2 Seguimiento				1,8													
	8.3.1 Medición							2,9										
	8.3.2 Indicadores Clave de Desempeño			1,6														
	8.3.3 Auditoria Interna											3,8						
	8.3.4 Autoevaluación	1																
	8.3.5 Estudios Comparativos con las Mejores Marcas (Benchmarking)	1																
	8.4 Análisis						2,6											
	8.5 Revisión de la Información obtenida del Seguimiento, la medición, y análisis									3,1								
Mejora, Innovación y aprendizaje	9.1 Mejora, Innovación y Aprendizaje							2,6										
	9.2 Mejora									3,2								
	9.4 Aprendizaje		1,3															
PUNTOS OBTENIDOS EN CADA COLUMNA		2	1,3	3,3	5,7	6,2	12	11	2,9	19	3,4	7,1	3,8	0	0	0	0	0